



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

العدالة التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي لدى العمال

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء - بعين تموشنت -

تحت إشراف الأستاذة:

أ. سعدي عربية

من إعداد وتقديم الطالبة:

- برمضان اكرام

تاريخ المناقشة: 25 - 06 - 2025

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من:

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
بن رجيل محمد	أستاذ محاضر - ب	رئيسا
سعدي عربية	أستاذة محاضر - أ	مشرفا ومقررا
هاد شهيناز	أستاذة متعاقدة	مناقشا
بودكاره مختارية	أستاذة متعاقدة	مدعوا

السنة الجامعية 2024-2025

الإهداء

من قال أنا لها "نالها" وأنا لها و إن أبت رغما عنها أتيت بها

نلتها وعانقت اليوم مجدا عظيما ، فعلتها بعد أن كانت مستحيلة ، كانت دوريا قاسية، و طرقا

خسرت بها الكثير و لكني "وصلت"

الحمد لله حبا و شكرا و امتنانا ،الحمد لله الذي بفضلله أدركت اسمي الغايات انظر لنفسي و لنجاحي كالذي ينظر إلى

معجزته ، إلى الحلم الذي طال انتظاره ،تحقق بفضل الله و أصبح واقعا أفخر به

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب ،من دعمني بلا حدود و أعطاني بلا مقابل الى من علمني أن الدنيا كفاح و

سلاحها العلم و المعرفة ،داعمي الأول في مسيرتي و سندي و قوتي و ملاذي بعد الله فخري و اعتزازي :والدي

بوزيان

إلى ملاكي الطاهر، الى من غرست في روعي مكارم الأخلاق ،معلمتي الأولى و ملهمتي و محبو بتي ، أهديك

مراحلتي و انجازاتي بمجملها جملة وتفصيلا ، إلى من فارقتني بجسدها وروحها ما زالت ترفرف في السماء حياتي

إلى تلك الروح الطاهرة: "والدتي فاطمة محبو بتي رحمها الله"

إلى حبيبتي و توأم روعي أختي منال و أختي هديل أسأل الله أن يديمكما لي عزا و شرفا إلى إخوتي محمد و بومدين

و ادم أدامكما الله لي سندا لا يميل إلى من ساندي بكل حب عند ضعفي و أزاح عن طريقي المتاعب ممهدا لي

الطريق زارعا الثقة و الإصرار بداخلي ، إلى جميع من أمدوني بالقوة و التوجيه و أمن بي و دعمني الأوقات

الصعبة لأصل إلى ما أنا عليه الآن " أصدقائي و صديقاتي "إلى قطي الذي سهر معي الليالي أثناء انجازي لمذكرتي.

إكرام

الشكر

الحمد لله ربي العالمين ، الصلاة و السلام على اشرف المرسلين ، سيدنا محمد المبعوث رحمة للعالمين ، وعلى اله وصحبه أجمعين .

أتوجه بالشكر الجزيل و التقدير إلى الأستاذة المشرفة " عربية سعدي " لتفضلها بالإشراف على هذه المذكرة ، و على ما قدمته لي من التوجيهات و المعلومات القيمة التي ساهمت بشكل كبير في إثراء موضوع دراستي في جوانب مختلفة ، نسال الله تعالى أن يجزيها خيرا، و يجعل ذلك في ميزان حسناتها جزاء ما قدمته من معلومات و توجيهات .

ملخص الدراسة

اهتمت هذه الدراسة بالتعرف على علاقة العدالة التنظيمية بالصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بعين تموشنت ، وذلك باستخدام استبيان العدالة التنظيمية واستبيان الصراع التنظيمي الذي تم تطبيقه على عينة قوامها 78 عاملاً. و باستخدام المنهج الوصفي و بعد تحليل النتائج إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS20). توصلت الدراسة إلى:

➤ وجود علاقة ضعيفة بين العدالة التنظيمية و الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء .

➤ عدم وجود فروق للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء .

➤ عدم وجود فروق للصراع التنظيمي يعزى لمتغير السن لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء .

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية; الصراع التنظيمي; العمال; الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

ABSTRACT:

This study was concerned with identifying the relationship between organizational justice and organizational conflict among the workers of the National Social Security Fund for Non-Wage earners in Ain Tamouchant, using the organizational justice questionnaire and the organizational conflict questionnaire that was applied to a sample of 78 workers. using the descriptive method and after analyzing the results statistically using SPSS20. The studyfound:

- The existence of a weak relationship between organizational justice and organizational conflict among the workers of the National Social Security Fund for the non-wage earners.
- There are no differences for organizational justice attributed to the gender variable among the workers of the National Fund for Social Security for non-wage earners.
- There are no differences for organizational conflict attributable to the variable of age among the workers of the National Fund for Social Security for the non-wage earners.

Keywords: Organizational justice; organizational conflict; workers; National Social Security Fund

محتويات البحث

ب.....	إهداء
ت.....	كلمة شكر
ث.....	ملخص البحث باللغة العربية
ج.....	ملخص البحث باللغة الانجليزية
خ.....	محتويات البحث
ر.....	قائمة الجداول
ز.....	قائمة الأشكال
01.....	مقدمة البحث
03.....	الفصل الأول: تقديم البحث
04.....	1-الإشكالية
05.....	2-فرضيات الدراسة
05.....	3- أسباب الدراسة
06.....	4 أهداف البحث
06.....	5--أهمية البحث
06.....	6-تعريفات الإجرائية

7-الدراسات السابقة06

الفصل الثاني : العدالة التنظيمية09

1-تمهيد.....10

2-تعريف العدالة التنظيمية10

3-نظريات العدالة التنظيمية12

4-أبعاد العدالة التنظيمية13

5-أهمية العدالة التنظيمية15

6-مبادئ العدالة التنظيمية15

7-الخلاصة16

الفصل الثالث : الصراع التنظيمي17

1-تمهيد18

2-تعريف الصراع التنظيمي18

3-نظريات الصراع التنظيمي18

4-أنواع الصراع التنظيمي19

5-مراحل الصراع التنظيمي20

6-أسباب الصراع التنظيمي20

21.....	7-استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي
22.....	8-الخلاصة
23.....	الفصل الرابع : إجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
24.....	أولا : الدراسة الاستطلاعية
24.....	1-أهداف الدراسة الاستطلاعية
24.....	2-منهج الدراسة الاستطلاعية
24.....	3-الحدود الزمنية و المكانية للدراسة الاستطلاعية
28.....	4-أدوات الدراسة الاستطلاعية
29.....	5-خصائص السيكميتريية لأداة الدراسة
31.....	6-خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية
33.....	ثانيا : الدراسة الأساسية
33.....	1-أهداف الدراسة الأساسية
33.....	2-منهج الدراسة الأساسية
33.....	3-الحدود الزمنية و المكانية للدراسة الأساسية
33.....	4-عينة الدراسة الأساسية
34.....	5-أدوات الدراسة الأساسية

34.....	6- خصائص عينة الدراسة الأساسية
36.....	7- أساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة الأساسية
37.....	الفصل الخامس : عرض النتائج و مناقشته
38.....	1- نتائج الفرضيات و مناقشتها
42.....	خاتمة
42.....	توصيات
44.....	قائمة المراجع
51.....	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عناوين الجداول	الرقم
28	جدول البدائل و الأوزان الفقرات الاستبيان العدالة التنظيمية	01
28	جدول البدائل و الأوزان الفقرات الاستبيان الصراع التنظيمي	02
29	جدول صدق الاتساق الداخلي لاستبيان العدالة التنظيمية	03
29	جدول معامل الثبات لاستبيان العدالة التنظيمية	04
30	جدول صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الصراع التنظيمي	05
30	جدول معامل الثبات لاستبيان الصراع التنظيمي	06
31	جدول توزيع الأفراد العينة الاستطلاعية على حسب متغير الجنس	07
32	جدول توزيع الأفراد العينة الاستطلاعية على حسب متغير السن	08
34	جدول توزيع الأفراد العينة الأساسية على حسب متغير الجنس	09
35	جدول توزيع الأفراد العينة الأساسية على حسب متغير السن	10
38	جدول العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي	11
39	جدول نتائج الفروق تعزى لمتغير الجنس	12
41	جدول نتائج الفروق تعزى لمتغير السن	13

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	مخطط تصنيف الأفراد من زاوية الحساسية للعدالة التنظيمية	01
31	تمثيل بياني لتوزيع الأفراد العينة استطلاعية حسب متغير الجنس	02
32	تمثيل بياني لتوزيع الأفراد العينة استطلاعية حسب الفئة العمرية	03
34	تمثيل بياني لتوزيع الأفراد العينة الأساسية حسب متغير الجنس	04
35	تمثيل بياني لتوزيع الأفراد العينة الأساسية حسب الفئة العمرية	05

المقدمة :

تسعى المؤسسات المعاصرة اليوم الى تحقيق أعلى مستويات الفعالية و الاستقرار التنظيمي في ظل بيئات تتسم بالتغير المستمر والتعقيد المتزايد ولم يعد الاعتماد على الموارد المادية وحدها كافيا لضمان النجاح و الإنتاج بل أصبح العنصر البشري هو المحور الأساسي الذي تتوقف عليه المؤسسة ،غير أنه يرد أن يعمل في بيئة جيدة و عدم التفريق في العمل ،ومن هنا برزت أهمية العدالة التنظيمية حيث تعد من أهم المفاهيم و هذا راجع لدور المحوري الذي تلعبه في الأداء العملي والاستقرار النفسي ،فهي تعتبر المرآة العاكسة لانطباعات و سلوكيات الأفراد حول مدى إنصاف المؤسسة في التعامل معهم ، و في المقابل العدالة التنظيمية نجد أن الصراع التنظيمي ظاهرة لا تخلوا منها أي مؤسسة ، حيث يعبر عن تضارب المصالح و الأدوار بين العمال داخل المؤسسة، حيث ينشأ هذا الصراع نتيجة اختلاف الأهداف و تعارض المصالح بين الأفراد، و شعورهم بعد الشفافية في اتخاذ القرارات و قد يتحول هذا الصراع إلى أكبر عائق في تحقيق الأهداف التنظيمية و مردودية الإنتاج في المؤسسة وعليه يجب معالجته بأساليب و طرق مناسبة.

ومنه فالعلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي علاقة تفاعلية معقدة، حيث أن غياب العدالة أو شعور العمال بعدم الإنصاف ،قد يساهم في رفع مستوى الصراع داخل المؤسسة، بينما إذا تحققت العدالة فإنها تساهم على تخفيف التوتر و النزاعات و تحقيق بيئة عمل مستقرة وجودة في الإنتاج ، ومن هذا المنطلق جاء هذا البحث ليسلط الضوء على طبيعة العلاقة الموجودة بين العدالة التنظيمية و الصراع التنظيمي من خلال فصوله التالية:

الفصل الأول: يتمحور حول تقديم البحث وقد تضمن إشكالية البحث ،فرضيات البحث ،أسباب اختيار الموضوع ،أهمية البحث ،أهداف البحث ، التعاريف الإجرائية، و الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

الفصل الثاني: تناول العدالة التنظيمية تم التطرق إلى مقدمة، مفهوم العدالة التنظيمية، النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية، و أهميتها، أبعادها، مبادئها، و الخاتمة.

الفصل الثالث: تناول الصراع التنظيمي تم التطرق إلى المقدمة، و المفهوم الصراع التنظيمي، نظريات المفسرة للصراع التنظيمي ،أنواعه، أسبابه ،مراحله ،وإستراتيجية إدارته ،و الخاتمة.

الفصل الرابع: حيث تناولنا فيه الدراسة الاستطلاعية ، ذكر فيها أهداف الدراسة والمنهج الدراسة، عينة الدراسة ، حدود المكانية و الزمنية ،أداة الدراسة ،خصائص السيكومترية للدراسة. وتطرقنا إلى الدراسة الأساسية، أهدافها، منهج الدراسة، عينة الدراسة و الحدود المكانية و الزمنية ، خصائص السيكومترية للدراسة، و أخيرا إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الأساسية.

الفصل الخامس: وأما في هذا الفصل تطرقنا الى عرض النتائج و مناقشتها، وخاتمة الدراسة، بالإضافة إلى التوصيات.

الفصل الأول:

01. الإشكالية

02. الفرضيات

03. أسباب اختيار الموضوع

04. أهمية الموضوع

05. أهداف الموضوع التعريفات

الإجرائية

06. الدراسات السابقة

01. الإشكالية:

إن نجاح المنظمات يعتمد بشكل رئيسي على المورد البشري، الذي يعتبر الركيزة الأساسية لها، حيث يسهم بفاعلية في تحقيق أهدافها وتطوير أدائها. من هذا المنطلق، أصبح من الضروري على قادة المنظمات التركيز على الاهتمام بالعنصر البشري، وذلك عبر مراعاة كافة الجوانب التي تؤثر على شخصية الفرد، بالإضافة إلى خلق بيئة عمل اجتماعية إيجابية ومحفزة، في المقابل، تبرز العدالة التنظيمية كأحد أهم التحديات التي تواجه المنظمات في بيئات العمل المعقدة. فالعدالة التنظيمية تلعب دوراً حيوياً في تعزيز الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة، وخلق بيئة مناسبة، بحث أشار مصطفى (2020) أن المسعى العام للعدالة التنظيمية يهدف لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء، وأهداف المنظمة و السعي لخلق الروابط الدافعة إلى إيجاد السبل و الوسائل لخلق مناخ تنظيمي ايجابي. مما يؤدي إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي وتعزيز الولاء المؤسسي لنفادي الصراعات التنظيمية.

يظهر الصراع التنظيمي كسلوك ينشأ نتيجة تضارب المصالح، وتباين الأهداف والتطلعات بين الأفراد داخل المنظمة. "الصراع التنظيمي هو ظاهرة لا تخلو منها المنظمة من المنظمات المجتمعية، هو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل" (فاتن، ص 300). لكن إذا تفاقم هذا الصراع وخرج عن السيطرة، فقد يؤدي ذلك إلى أزمات خطيرة تؤثر سلباً على استقرار المنظمة وكفاءة أدائها. إن ضعف العدالة التنظيمية أو غيابها يُعتبر عاملاً رئيسياً في تأجيج الصراعات داخل بيئة العمل. فعندما يشعر الموظفون بعدم المساواة في توزيع الموارد والفرص، أو يواجهون غياب الشفافية في الترقيات واتخاذ القرارات، ينشأ لديهم إحساس بالإحباط وعدم الرضا، مما يزيد التوتر ويعمق الانقسامات بين الأطراف المختلفة لذلك، فإن تحقيق العدالة التنظيمية من خلال سياسات واضحة ومنصفة، وتطبيق ممارسات إدارية شفافة، يُعد ضرورة ملحة لضمان استقرار بيئة العمل، والحد من الصراعات، وصولاً إلى تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المنظمة بفعالية و عليه نطرح إشكالية التالية:

➤ هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق

الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء لعين تموشنت؟

➤ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير

الأجراء تعزى لمتغير الجنس؟

➤ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

لغير الأجراء تعزى لمتغير السن؟

02. الفرضيات الأساسية :

• توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق

الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بعين تموشنت؟

الفرضيات الفرعية:

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير

الأجراء تعزى لمتغير الجنس.

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية والصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير

الأجراء تعزى لمتغير السن.

03. أسباب اختيار الموضوع:

○ ارتباط الموضوع بمجال تخصصي

○ تسليط الضوء على واقع العدالة التنظيمية و الصراع التنظيمي

○ الرغبة في معرفة أسباب الصراعات التنظيمية

04. أهمية البحث:

➤ إبراز أهمية العدالة التنظيمية في المؤسسات

➤ توجه إلى أسباب الصراع التنظيمي و آثار المترتبة عنه

05. أهداف البحث :

- معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية و الصراع التنظيمي.
- التعرف على الفروق في مستوى العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.
- التعرف على الفروق في مستوى الصراع التنظيمي تعزى لمتغير السن.

06. التعريفات الإجرائية:

العدالة التنظيمية: هي مدى إدراك الموظفين لوجود إنصاف في توزيع الموارد والفرص داخل المنظمة، وعدالة العمليات والإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات ، بالإضافة إلى أسلوب التعامل معهم من قبل الإدارة والزملاء . يُقاس هذا المفهوم من خلال مؤشرات تشمل الرضا الوظيفي، الثقة بالإدارة، الالتزام بالعمل، ومستوى التعاون بين الأفراد في بيئة العمل. ويعرف إجرائيا بالدرجة التي يتحصل عليها أفراد العينة في الاستبيان المستخدم في الدراسة.

الصراع التنظيمي: هو حالة من التوتر أو التباين الذي ينشأ داخل المؤسسة نتيجة اختلاف الأهداف والمصالح والقيام أو وجهات النظر بين الأفراد أو الجماعات، ويعرف إجرائيا بالدرجة التي يتحصل عليها أفراد العينة في الاستبيان المستخدم في الدراسة.

07. الدراسات السابقة:

❖ الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرين :

- دراسة روميصاءدويب (2019). الموسومة بالعدالة التنظيمية وأثرها في حد من الصراع التنظيمي لدى عينة من العاملين المديرية العملية للاتصالات الجزائر بولاية ورقلة حيث بلغ حجم العينة (65) عامل

باستخدام أدوات الدراسة استبيان العدالة التنظيمية واستبيان الصراع التنظيمي توصلت الباحثة أن هناك علاقة عكسية متوسطة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي لدى عاملين المديرية العملية للاتصالات الجزائر بولاية ورقلة.

- دراسة نور الدين طالب أحمد (2021). الموسومة بعنوان تشخيص العلاقة الارتباطية بين ممارسات العدالة التنظيمية ومستوى الصراع التنظيمي لعينة عشوائية من موظفي مؤسسة الاتصالات الجزائر بورقلة حيث تم الاعتماد على كل من أداة المقابلة والاستبيان العدالة التنظيمية و الصراع التنظيمي على عينة (57)موظف حيث توصلت الدراسة على وجود علاقة ارتباطيه متوسطة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي..
- دراسة ملياني نبيمان مريم و عياد فاطمة الزهراء(2022) بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي. لدى عينة من العمال جامعة ابن خالدون بتيارت حيث بلغ حجم العينة (150) عامل. باستخدام أدوات الدراسة استبيان خاص بالعدالة التنظيمية والآخر بالصراع التنظيمي. حيث توصلت الباحثان على وجود علاقة ارتباطيه بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي لدى عمال جامعة ابن خالدون بتيارت.

❖ الدراسات المتعلقة العدالة التنظيمية :

- دراسة محمد فتحي عبدالفتاح حسين (2020). بعنوان العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة الأزهر بالقاهرة حيث بلغ حجم العينة(87) أستاذ بتطبيق أدوات الدراسة والاستبيان الخاص للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمية. حيث توصلت أنه هناك علاقة قوية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة الأزهر بالقاهرة..
- دراسة مختار بونقاب (2021). بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقة بالالتزام لدى أساتذة مؤقتين بالجامعات الجزائرية حيث بلغ حجم العينة (231) أستاذ مؤقتاً استخدام المنهج الاستقرائي والاستبيان الخاص بالمنغيرين

العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة المؤقتين بجامعات الجزائرية.

❖ الدراسات المتعلقة الصراع التنظيمي:

- دراسة فاطمة كربو والأخرون (2019) بعنوان الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عينة من عمال مستشفى أحمد الأجيلا بالأغواط حيث بلغ حجم العينة (39) عامل. و الاعتماد على المنهج الوصفي وجمع البيانات بواسطة الاستبيان الخاص بالصراع التنظيمي والأداء الوظيفي. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عينة من عمال مستشفى أحمد بن عجيلا بالأغواط.
- دراسة بوزوايد فلة وآخرون (2022). بعنوان علاقة الصراع التنظيمي والأساليب لمعالجته بالأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز بولاية تمنراست حيث بلغ حجم العينة (50)موظف وباستخدام المنهج الوظيفي والاستبيان الخاص بالصراع التنظيمي والأداء الوظيفي توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الصراع التنظيمي الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بولاية تمنراست.

الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

1. التمهيد

2. تعريف العدالة التنظيمية

3. نظريات العدالة التنظيمية

4. أبعاد العدالة التنظيمية

5. أهمية العدالة التنظيمية

6. مبادئ العدالة التنظيمية

7. الخلاصة

1. تمهيد:

يعتبر مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم المتداولة في المؤسسات إذ أنه لا يزال محط أنظار الباحثين لمعرفة أساسيات المحافظة على استقرار المؤسسة عن طريق العدالة التنظيمية داخل المؤسسة. في هذا الفصل سوف نتطرق أهم الجوانب العدالة التنظيمية و أهميتها.

2. تعريف العدالة التنظيمية:

عرفها آدمز "بأنها المساواة التي تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مداخلاته مع معدل مخرجات زملاء الآخرين نسبة لمداخلاتهم وحيث لا يتساوي المعدلان يقع الحيز و يشعر الفرد حينئذ بالظلم". (راتب و سلطان، 2009، ص.201)

ويشير العطوي: "أن العدالة التنظيمية هي درجة تحقيق المساواة و النزاهة في الحقوق و الواجبات و التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة". (العطوي، 2003، ص.149).

- يمكن النظر للعدالة على أنها أحد متغيرات الهامة ذات تأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جهة و على أداء المنظمة من جهة أخرى. (حواس، 2003، ص.46).

- وقد عرفتها أميمة عشير الى " العدالة في توزيع المخرجات التنظيمية عن طريق إتباع إجراءات عادلة موضوعية ، هذا فضلا عن العدالة المعاملة التي يتلقاها الأفراد العاملون داخل المنظمات التي يعملون بها". (حلمي، 2017، ص.125).

❖ من خلال التعريفات السابقة يتضح بان مفهوم العدالة التنظيمية يعبر عن مدى شعور الأفراد في المؤسسة بالإنصاف في التفاعلات و الإجراءات المتبعة من طرف الإدارة.

3. نظريات العدالة التنظيمية:

❖ نظرية العدالة (المساواة) Admas: تشير نظرية

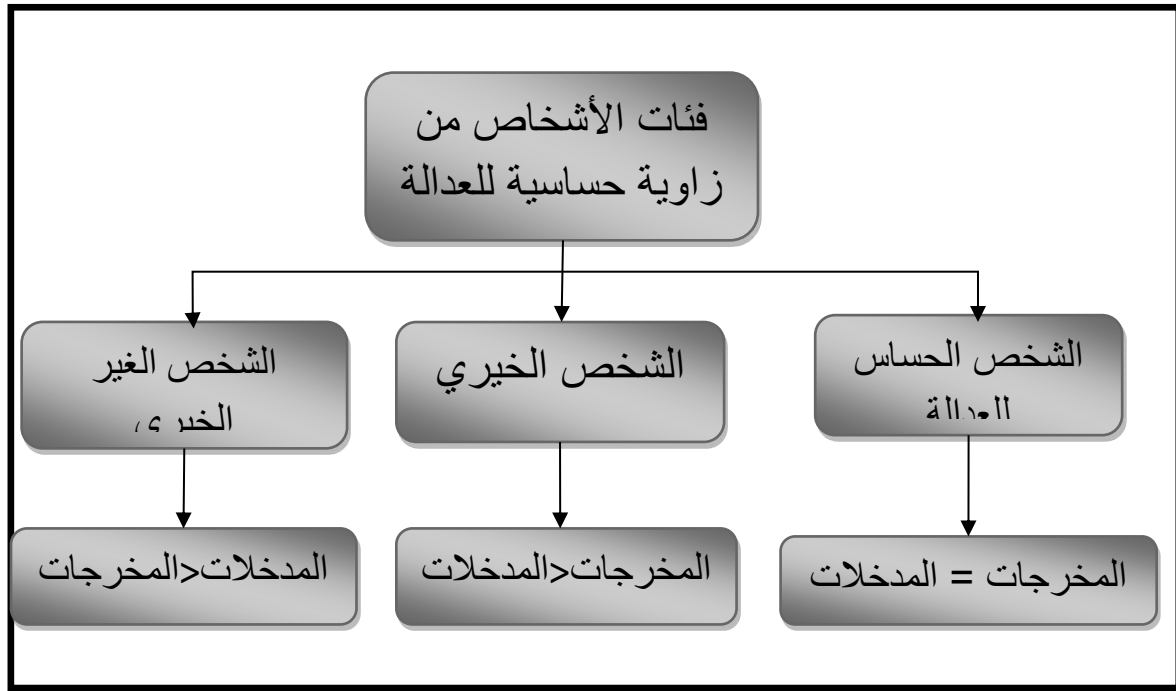
"تميل إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنة النسبية للجهود التي يبذلها في عمله و المتمثلة في المداخلات إلى العوائد التي يحصل عليها (المخرجات) مع تلك النية لأمثالها من العاملين في الوظائف الشبيهة وتحت نفس الظروف و إن كانت نتيجة المقارنة عادلة بحيث تتساوى النسبتان، تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا، أما إذا كانت النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله في المكان الذي يعمل فيه". (العامري، 2022، ص.17).

❖ نظرية التوقع لفروم Vroom:

"تري نظرية التوقع أن ما يدفع الفرد لبذل الجهد بأعلى مستوى توقعه أن هذا الجهد سيحصل من خلاله على عوائد تتناسب مع ما بذله، بأن يكون هناك نظام تقسيم جيد و عادل للأداء يتوقع الفرد من ورائه الحصول على نتائج منظميه كالمكافئات ، زيادة الأجر، ترقية وكذا منفعة هذه النواتج للفرد، وهل تمثل قيمة ايجابية أو سلبية و مدى تحقيقها للأهداف الشخصية له." (معمرى، 2018، ص.356).

نظرية الحساسية للعدالة Husnsemnan et AL:198:

"بتطوير الهيكل الخاص بالحساسية للعدالة و يعبر هذا المفهوم نتائج أحدث جهود تطوير نظرية العدالة، و ذلك للأخذ في الحسيان الفروقات الفردية و النفسية ، و يفترض هذا المفهوم أن الأفراد يسلكون طرقا متناسقة، ولكنها مختلفة فيما بينهم في ردود أفعالهم بشأن إدراك العدالة أو عملها و ذلك باختلاف تفضلاتهم أي أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم



مخطط تصنيف الأفراد من زاوية الحساسية للعدالة التنظيمية

(بتور وبيسي، 2022، ص.9).

❖ **نظرية التبادل الاجتماعي (Blau):** وضع للعدالة هذه النظرية بالاعتماد على الفرضيتين التاليتين :

أ- " طالما أن الإنسان هو مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده، لذا فإن البشر في حالة تفاعل أو تبادل اجتماعي مستمر فإذا نظرنا لعلاقة تبادل اجتماعي في شكلها البسيط بين الطرفين تجد أنها علاقة أخذ وعطاء متبادل و بعبارة أخرى فإن طرف الأول يحصل على فوائد م الطرف الآخر مقابل التزامات يتم تقديمها للطرف الأول وبناء على ذلك فإن كل طرف يمد خلافة مع مخرجاته لتحديد عدالته أو عدم العدالة التبادل الاجتماعي إن فكرة التبادل اجتماعي توجد في جميع مجالات الحياة وليس العمل فقط.

ب- عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعا للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف، أما اذا كان الفرد في حالة عدالة فإنه يكون في وضع مستقر من زاوية التبادل الاجتماعي، وليس مدفوعا لأي عمل لأنه يشعر بالرضا". (عمر، 2008، ص.66).

❖ **نظرية النماذج: طور (Lind et Tayler)**

" ثلاث نماذج لشرح عدالة إجرائية ببعديها الإجراءات الرسمية، عدالة التعامل

أ- نموذج المصلحة الذاتية: تسمى أيضا منظور الوسائل أو الأدوات حيث يقترح هذا النموذج مايلي:

- إن الإجراءات تستخدم كوسائل أو أدوات لتحقيق التوزيعات العادلة.
- عندما يعمل الفرد بفرده، فانه يبحث عن التحكم في القرار لأنه مهتم بتحطيم مصلحته الذاتية في شكل المخرجات أو المكافآت التي يتحصل عليها.

ب- نموذج القيم الجماعية: يفسر هذا النموذج تأثيرات التعبير عن القيم الجماعية في مرحلة ما قبل صدور

القرارات، و يؤكد هذا النموذج على أن التماثل مع الجماعة و إجراءات الجماعة يتحكمان في أداء الجماعة.

ج- نموذج علاقات السلطة في الجماعات: يناقش هذا النموذج ثلاث مفاهيم مرتبطة بعلاقات السلطة و تؤثر

في مدركات المرؤوسين Trust للعدالة إجرائية وهذه المفاهيم:

- الثقة في السلطة.
- الحياد.
- المكانة والسمعة الحسنة للقائد. Neutrality Standing. (نفس المرجع السابق، ص.76)

4. أبعاد العدالة التنظيمية:

○ العدالة التوزيعية: تعتبر العدالة التوزيعية بأنها عدالة المخرجات التي يتحصل عليها الموظف، كما أنها

تعبر عن درجة الشعور المتولد لدى العاملين إزاء عدالة التقييم المادية و غير المادية التي يحصلون عليها

من المنظمة وتشير إلى عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الفرد". (طعم الله، 2022، ص.142).

قد ناقش (Leventha1980) ثلاث المخرجات تحدد عدالة:

أ- قاعدة إسهامات أو الجهد: تهدف قرارات التوزيع هنا إلى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة

التوزيع هنا إلى تحقيق.

ب- قاعدة الحاجات أو الاحتياجات Needsrule: تهدف القرارات التوزيع هنا إلى تعظيم الرفاهية أو المصلحة الشخصية.

ت- قاعدة التساوي EqualityRule: تهدف القرارات التوزيع هنا إلى الحفاظ على انسجام أو التوافق بين الأعضاء الجماعة أو المجتمع حيث أنه لا توجد طريقة مثلى للتوزيع ، فاختيار الطريقة المثلى يتوقف على متغيرات الموقفية مثل ثقافة المجتمع ، حجم المخرجات و المكافآت و الهدف المراد تحقيقه من عملية التوزيع". (العامري، 2022، ص.301).

○ عدالة الإجراءات: يمكن تعريف عدالة الإجراءات بأنها إجراءات رسمية عادة أي إجراءات التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات أو السعي من خلال تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز و الأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها ، كذلك قدرة الموظف على تحدي الطعن في تقييمات الأداء، إضافة إلى ثبات المعايير المستخدمة لتقييم الموظفين. وبناء على هذا يمكن القول أن العدالة إجرائية تشمل ثلاث عناصر:

أ- القواعد و المعايير الرسمية للإجراءات .

ب- شرح الإجراءات و عملية صنع القرار .

ت- التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد و الأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار". (معمرى، 2014، ص.68،69)

○ العدالة التعاملية(تفاعلية): " هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يتحصل عليها العامل عندما تنطبق

عليه بعض الإجراءات الرسمية أو معرفة أسباب تطبيق تلك الإجراءات و هذا يعني أهمية أسلوب التعامل

مع الموظفين عند تطبيق الإجراءات و الأنظمة و القوانين". (بن صغير، 2020، ص.27).

❖ يمكن القول أن العدالة التعاملية تقتصر على مدى احترام المسؤول للعاملين و مدى صراحته و التزامه مع

تعامله مع العاملين .

5. أهمية العدالة التنظيمية:

"إن المتتبع لآداب العدالة التنظيمية نجد أن العلماء و الباحثون قد أقرّوا منذ زمن بعيد بأهمية العدالة التنظيمية كشرط أساسي لفعالية عمل المنظمات و الارتياح العملي للعاملين في المنظمات.

وقد أشار Brochner أن أهمية العدالة التنظيمية تعود إلى سببين :

الأول: إن العاملين يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن ان يعاملوا به مستقبلا.

ثانيا: إن العاملين يحاولون الإدراك بأنهم جزء من المنظمة، و توفر العدالة مؤشر لمدى قبولهم و تقديرهم من جانب إدارة المنظمة". (منبعل، 2013، ص.257).

6. مبادئ العدالة التنظيمية:

يرى (Hoyettarter) أن هناك مبادئ مهمة خاصة بالعدالة التنظيمية هي كالاتي:

أ- مبدأ مساواة: يتجسد هذا المبدأ في تكافؤ الفرص و المكافآت و الأجور و عدد الساعات الوظيفية و المسؤوليات وظيفية ما بين الأفراد الموظفين في المؤسسة.

ب- مبدأ أخلاقي: تتمثل باستقامة، نزاهة صدق، أمانة، شرف الإخلاص

ت- مبدأ تصحيح والدقة: يتوجب على أن يكون القرارات و الإجراءات المتخذة مبنية على أسس بيانات صحيحة وواضحة، قابلة للتدقيق في حالة ظهور أخطاء.

ث- مبدأ الالتزام: يجب أن تكون المعاملة منصفة و مكافأة مستحقة حسب قوانين و معايير المطبقة.

ج- مبدأ التشارك: يجب مشاركة كل الأطراف الذين يعملون في المؤسسة في اتخاذ و صنع

القرار". (هادي، 2021، ص.11)

7. الخلاصة:

في الختام يمكن القول أن العدالة التنظيمية أساس بناء بيئة عمل صحية و مستدامة، تعكس التزام المؤسسات بتحقيق العدالة التوزيعية و الإجرائية و التفاعلية و قدرتها على تعزيز الرضا الوظيفي و من خلال تعزيز شعور الأعضاء بالعدالة و المساواة

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي

1) تمهيد

2) تعريف الصراع التنظيمي

3) نظريات الصراع التنظيمي

4) أنواع الصراع التنظيمي

5) أسباب الصراع التنظيمي

6) مراحل الصراع التنظيمي

7) استراتيجيات إدارة الصراع

8) الخلاصة

1) تمهيد:

الصراع التنظيمي هو ظاهرة طبيعية شائعة تحدث داخل المنظمات نتيجة للتفاعلات المختلفة بين الأفراد أو الجماعات الذين يسعون لتحقيق أهدافهم و مصالحهم الخاصة، وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى كل محاور الصراع من أنواعه إلى أسبابه و كيفية إدارة الصراع التنظيمي.

2) تعريف الصراع التنظيمي:

- قاموس أكسفورد يعرفه بأنه: " حالة سببها تعارض حقيقي أو متخيل للاحتياجات و القيم و المصالح ، ويمكن أن يكون هذا الصراع داخليا في المعلم نفسه أو خارجيا بين اثنين أو أكثر من المعلمين". (مسيرة، 2018، ص.143).

- "الصراع التنظيمي هو إرباك و تعطيل للعمل و لوسائل اتخاذ القرارات ، مما يعقد عملية الاختيار بين البدائل المتاحة". (العبيدي، 2016)

- عرفه سالم على أنه "ردود الأفعال التي يبديها الفرد في المنظمة نتيجة تعرضه لمثيرات ، أو عوامل بيئية، أو ذاتية لا يكون قادرا على التكيف معها بقدراته الفعلية". (ليث، 2015، ص.281).

❖ من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن الصراع التنظيمي هو حالة التوتر ينشأ داخل المؤسسة نتيجة تضارب الأهداف أو وجهات النظر المرتبطة بالمؤسسة أو الفرد بحد ذاته.

3) نظريات الصراع التنظيمي:

▪ **النظرية التقليدية:** التي رأت الصراع ظاهرة سلبية و أن الإداري الناجح هو ذلك الذي لا يعترف بالصراع بل يحاول استئصاله من المؤسسة التي يديرها و بأي أسلوب ممكن ، ومن الواضح أن أصحاب هذه النظرية رأوا أن الصراع يخلق الضرر بالمؤسسة و بالتالي لابد من التعامل معه على هذا الأساس و أهم فرضيات هذه النظرية :

_ الصراع حالة يمكن تجنبها.

_ يجب أن تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع.(خضير،2017،ص.32).

- **النظرية السلوكية للصراع:** ترى نظرية السلوكية للصراع أن عملة الصراع توجد في المنظمات بصورة طبيعية حتمية ، تصاحب التفاعلات التنظيمية داخل أي منظمة ، ولا يمكن التخلص منه بل ينبغي إدارته و تحقق أقصى استفادة ممكنة منه ، و تتطابق النظرة للصراع في هذه المرحلة مع ما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية، و اعتبرت أن للصراع فوائد كبيرة تعود على المنظمة.(أحمد رشاد،2006،ص.51).
- **النظرية التفاعلية للصراع:** رأت أن الصراع ظاهرة ايجابية، وعلى الإداري أن يخلفها ان لم توجد حيث وجود الصراع من جهة نظرة أنصار هذه النظرية يؤدي إلى بعث الحيوية في المؤسسة و تفعيل عملها، و بالتالي تحقيق أهدافها بأفضل صورة ممكنة.(أحمد،2006،ص.134).

4)أنواع الصراع التنظيمي:

✦ **الصراع على مستوى الفرد:** يقع هذا الصراع بين الفرد و ذاته و ينعكس تأثيره على سلوك الفرد و علاقاته في العمل و تحقيقه لأهداف المؤسسة التي هو عضو فيها و غالبا يحدث الصراع الفردي عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار إحدهما.

✦ **الصراع بين الأفراد:** يحدث هذا النوع من الصراع بين الأفراد أنفسهم داخل المؤسسات التعليمية و ذلك

كنتيجة لأحد الأسباب التالية :

○ لاختلاف حاجاتهم و الأدوار التي يقومون بها.

○ لاختلاف اتجاهاتهم وقيمهم و معتقداتهم.

○ لنقاوتهم في مدركات الأشياء و اختلاف قدراتهم في الاتصال.(حشمت،2015،ص.20)

✦ **الصراع بين الجماعات:** يحدث بين مختلف أقسام وإدارات المنظمة الواحدة و يطلق عليه بالصراع داخل

الجماعة وتتمثل أنواع صراع داخل الجماعة فيما يلي:

✦ **صراع الدور:** وذلك عند اختلاف توقعات الأفراد مما يؤديه الآخرون من الأعمال او الأنشطة مثال ذلك قسم السكرتارية و الحفظ و الأقسام التي تؤدي أدوار معينة.

✦ **صراع إصدار الأوامر:** ويتضح هذا النوع عند اتخاذ القرارات الخاصة و اختلاف المعايير و القيم بين الأفراد مثال ذلك ما يحدث في اجتماعات مجلس الإدارة. (الهروط، 2023، ص.4).

5) مراحل الصراع التنظيمي:

♣ **الصراع الكامن (الضمني):** يكون في هذه المرحلة ظروف مسببة لنشوء الصراع و التي ذلك لا تدرك فيها الأطراف وجود صراع غير أن هناك مقدمات فهي تتعلق بالتنافس على موردين و التباين في الأهداف و كذلك وجود حاجة الى الاستقلال في العمل التي تساهم في وجود الصراع بشكل ضمني غير معلن .

♣ **إدراك الصراع:** في هذه المرحلة يبدأ الأفراد بإدراك و ملاحظة الصراع وهنا يتخذ أحد الأطراف موقفا معينا معتمدا على معلومات غير صحيحة أو غير كافية. (الباحي و شندادة، 2018، ص.41)

♣ **الصراع العاطفي:** ذكرنا أنه في المرحلة السابقة يبدأ كل طرف في إدراك الصراع وفي هذه المرحلة يبدأ كل طرف في الشعور بأن الأمر كله مسألة شخصية حيث يعتبر الأمر مصدرا لكثير من النتائج الغير مرغوب فيها فقد يدرك الفرد أن هناك خلافا بين الإدارة و مجموعة العاملين حول إدخال الحاسبات الآلية مثلا و هناك يلتفت الفرد الى ذلك الأمر أو يشعر بمدى خطورته، إلا إذا تعلق الأمر بعمله الذي يمارسه و بمستقبله الوظيفي.

♣ **مرحلة الصراع الصريح:** إذا كانت النتائج حل الصراع مرضية فانه سوف يسود الجو من التعاون بين الأطراف المتنازعة أما إذا كانت نتائج حل الصراع غير مرضية فانه اما أن يلجأ إلى عمليات الكبت الى اللحظة التي يحدث فيها الانفجار و التي قد تنتهي بالتصحيح أو فسخ العلاقة بين الأطراف. (ملياني و عياد، 2022، ص.28).

6) أسباب الصراع التنظيمي:

تعود أسباب الصراع التنظيمي لأسباب شخصية تتعلق بالأفراد وأسباب تنظيمية وفيما يلي إيجاز لهذه الأسباب:

✚ أسباب شخصية: وهي تعود إلى الأفراد أنفسهم ، فالبعض منهم لديه ميل طبيعي للصراع وتوليد الشقاق بين الآخرين، وكذلك الاختلاف و التباين بين الأفراد في القيم و الاتجاهات و المعارف، و يعد ضعف التواصل و التفسيرات الغير صحيحة للمواقف و الاستجابات الغير الملائمة حيالها من الأسباب التي تؤدي إلى ضعف الثقة و الريبة بين الأفراد.

✚ أسباب تنظيمية: هي الأسباب التي تعود الى التنظيم نفسه، كغياب الرؤية الواضحة للعمل و تداخل السلطات و الاختصاصات ، و ضعف التوازن و بخاصة عند محدوديتها، و ترهل الإدارة و عدم قدرتها على ضبط قيم الأفراد و القيم التنظيمية .(السوايعر، 2022، ص.20).

7) استراتيجيات إدارة الصراع:

- ✓ أسلوب التعاون: حيث يعتمد على جهود المنظمة لمعرفة أسباب الصراع مع جميع الأطراف و طرح بدائل الحل و مناقشتها حتى يتم علاجها ، كما أن التعاون في حل الصراعات يؤدي إلى أفضل النتائج.
- ✓ أسلوب استخدام السلطة: ففي بعض المواقف قد تلجأ الإدارة إلى استخدام التهديد لتأكيد وجهات نظرها و مقترحاتها ، وفي هذا الأسلوب تتجاهل الإدارة حاجات الأطراف المتصارعين، ولا تركز أو تبحث عن أسبابها أو تهتم بمقترحاتها بل تسعى إلى إنهاء الصراع فقط.(الشوافقة و عبد الله الخطيب، 2022، ص.5).
- ✓ أسلوب التسوية: تعتبر هذه استراتيجية من الاستراتيجيات التقليدية في إدارة الصراع التنظيمي، حيث يطلق عليها أيضا استراتيجية التوفيق، أو الحل الوسط أو المساومة و يقصد بها إيجاد حل يرضي جزئيا الطرفين، ويعبر القرار الذي يتم التوصل إليه ليس مثاليا لأطراف الصراع . و تسمى هذه الاستراتيجية (احد الأطراف يربح و الآخر يخسر) أي كلا طرفين يخسران من جانب و يكسبان من جانب آخر.(أحمد اللوح، 2008، ص.58).

✓ أسلوب الجنب: وفيه يكون مستوى منخفض من الاهتمام بالذات و بالآخرين و يكون الاعتماد فيه على الهروب من مواجهة الصراع و حل المشاكل وهذا النمط مناسب للقضايا البسيطة أو عندما تكون هناك حاجة للتهدئة قبل أن يتم التعامل مع مشاكل معقدة بشكل فعال.

✓ أسلوب الإرضاء: يعبر هذا النمط عن اهتمام منخفض بالذات و اهتمام عال بالآخرين أي حماية العلاقات و الحفاظ عليها بدلا من متابعة تلبية اهتمامات الفرد ، ويعتبر هذا النمط على محاولة التقليل من الخلاف و التأكيد على القواسم المشتركة.(سالم العرادة و عبد الرحمن سودان،2021،ص.21 و22)

(8)الخلاصة:

في الختام ، يعد الصراع التنظيمي ظاهرة حتمية في بيئة العمل ، تترك نتيجة للتفاعل بين الأفراد و الفرق داخل المنظمات ، و على الرغم من أن الصراع قد يبدو سببا في الظاهرة، إلا أنه يمكن أن يكون عاملا محفزاً للتطوير و الابتكار إذا تم التعامل معه بفعالية.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

الميدانية

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

1. أهداف الدراسة الاستطلاعية
2. منهج الدراسة الاستطلاعية
3. حدود الدراسة الاستطلاعية
4. أدوات الدراسة الاستطلاعية
5. خصائص السيكومترية لأداة الدراسة
6. عينة الدراسة الاستطلاعية
7. خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية

ثانياً: الدراسة الأساسية:

- 1) أهداف الدراسة الأساسية
- 2) منهج الدراسة الأساسية
- 3) الحدود الزمنية و المكانية للدراسة الأساسية
- 4) خصائص الدراسة الأساسية
- 5) أدوات الدراسة الأساسية

أولا : الدراسة الاستطلاعية :

01. أهداف الدراسة الاستطلاعية :

- ✓ التأكد من الصدق ثبات أداة الدراسة
- ✓ التعرف على مجتمع الدراسة و خصائصه .
- ✓ التعرف على ظروف الدراسة الاستطلاعية.

02. منهج الدراسة الاستطلاعية:

نظرا لطبيعة الموضوع و الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي سوف يقوم على الدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع يهتم بوصفها وصفا دقيقا و يتم التعبير عنها كما و نوعا و يشمل أيضا تحليل البيانات و قياسها والتفسير .

03. الحدود الزمانية و المكانية للدراسة الاستطلاعية:

• المجال الزمني :

أجريت الدراسة الاستطلاعية من تاريخ 9 فيفري 2025 إلى غاية 12 فيفري 2025.

• المجال المكاني:

أجريت الدراسة بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء _ لعين تموشنت.

تعريف المؤسسة :

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء:

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء انشأ بموجب المرسوم 07/92، المؤرخ ب 1992/01/04 وهو المكلف بضمان الحماية الاجتماعية لفئات الغير الأجراء المتمثلة في : التجار الحرفيين الفلاحين و أصحاب المهن الحرة و نتيجة المردودية هذا الأخير في التكفل بجميع الفئات المؤمنين اجتماعيا

تقرر سنة 1994 الشروع في النشاط الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء مقسم على شكل 13 وكالة جهوية ملحق بها 48 فرع ولأئي من بينهم الفرع الولائي لعين تموشنت الملحق رفقة كل من الفرع الولائي لمعسكر و الفرع الولائي بالوكالة الجهوية لوهران .

حيث اقتصر نشاط الفرع الولائي لعين تموشنت في بداية الأمر فقط على تحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي و هذا الى غاية سنة 1996 حتى تم ضم نشاط القطاع الفلاحي للصندوق، و في أبريل 1999 تم تحويل ملفات و نشاط مصلحة الأداءات مما في ذلك التقاعد من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية و الصندوق الوطني للتقاعد الى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

الهيكل التنظيمي لشبكة العمال غير الأجراء لولاية عين تموشنت :

مخطط تنظيم شبكة العمال غير الأجراء:

المدرية الفرعية للتحويل ، المراقبة و المنازعات: تعتبر هذه المديرية الفرعية مسؤولة عن تسجيل ،ترقيم، المتابعة ، المراقبة و تحصيل الاشتراكات المستحقة على المنخرطين لدى الصندوق .

مصلحة الترقيم : تقوم هذه المصلحة بعملية تسجيل و ترقيم و بناء الملفات القاعدية للمنخرطين و هذا ما يتطلب مجموعة من المعلومات و الوثائق الخاصة بالمنخرطين (معلومات أساسية / معلومات حول النشاط) كما يتم منح رقم تعريفى للمنخرط يميزه عن بقية المنخرطين لدى الصندوق ،كما تقوم هذه المصلحة باستخدام و توليد معلومات مختلفة من أجل القيام بإجراءات الشطب ، التعديل ،التجديد و الإلغاء النهائي لترقيم المنخرطين .

مصلحة الاشتراكات : تهتم هذه المصلحة بعملية متابعة وضعية المستحقات المالية التي يقدمها المنخرطون للصندوق ، كما يتم على مستوى هذه المصلحة حساب مبالغ الزيادات ، العقوبات المالية ، المصاريف و المبالغ النقدية التي يمكن أن يطلب من المنخرطين تسديدها لحساب الصندوق .كما تقدم هذه المصلحة مجموعة من المعلومات الخاصة بالحالة العامة للمنخرطين لديها و يتم طباعتها عند الطلب في شكل وثائق

رسمية على غرار شهادة الانتساب و الوفاء لأغراض مختلفة مثل التعويضات ، المناقصات ، الشطب من السجل التجاري ، كما يتم تبادل للبيانات و المعلومات مع هيأت خارجية مثل إدارة الضرائب و السجل التجاري.

مصلحة المراقبة: يتمثل دور هذه المصلحة في المراقبة و التحقيق الميداني لكل المعلومات و الوثائق التي يقدمها المنخرطين للصندوق ، من خلال القيام بزيارة مقرات الشركات ، المحلات التجارية ، الحرفيين و غيرهم ، كما تقوم بتنفيذ مهام على مستوى البنوك و مديريات الضرائب لجمع المعلومات الخاصة بالتصريحات الضريبية و مطابقتها مع التصريحات التي قدمها المنخرط للصندوق ، و يتم تسجيل كل المعلومات السابقة في ملف الكتروني خاص يلحق بالملف القاعدي للمنخرط لدى الصندوق .

مصلحة المنازعات و الشؤون القانونية: تهتم هذه المصلحة بتسيير النزاعات التي قد تنشأ بين الصندوق و المنخرطين ، تبادل المعلومات مع المحاكم و المحضرين القضائيين، جمع و معالجة المعلومات الخاصة بالشيكات غير قابلة للتحويل ، كما تقوم بترتيب الملفات و الإجراءات الخاصة بلجنة الطعون و أخطار الجهات المسؤولة و التي لها علاقة بالقرارات و الأحكام الخاصة .

المديرية الفرعية للأداءات: هذه المديرية مسؤولة على ترتيب كل العمليات المتعلقة بالتعويضات بمختلف أنواعها و إدارة ملفات التقاعد و تنشيط مصلحة الشفاء . ولكي تتم هذه العمليات السابقة على أكمل وجه يتم توليد حزمة من البيانات و المعلومات عبر ثلاث مصالح فرعية كما يلي :

مصلحة الشفاء: تعتبر مصلحة الشفاء من أهم المصالح و ذلك بعد عصرنتها من خلال نظام البطاقات الالكترونية شفاء، و تهتم هذه المصلحة بتسيير طلبات (الملف الإداري) بطاقات الشفاء (بطاقة مغناطيسية) كما يتمثل دورها في : حجز، بناء ،تشغيل، تعديل ، توزيع هذه البطاقات على مستحقيها من المؤمنين .

مصلحة التعويضات: بعد حصول المؤمن لها اجتماعيا على بطاقات الشفاء فانه يستعملها لاقتناء الدواء ، حيث يقوم الصيدلي المتعاقد مع الصندوق (يعتبر وسيط معلوماتي) بتحرير فاتورة بالدواء يتم تخزينها

الالكترونيا مع طباعتها، كما يقوم الصيدلي بحفظ وصفة الدواء مع لصق قسيمة الدواء في ظهر الوصفة (دليل مادي) ،ثم يتم التوجه الى مصلحة التعويضات لدى الصندوق للقيام بتقديم ملف الكتروني مدعم بملف ورقي، ينقل من خلالهم البيانات المتعلقة بالفواتير و المعلومات الخاصة بالأدوية إلى المصلحة ليتم تدقيقها الكترونيا و يدويا من قبل أعوان مختصين ، بعد التأكد من صحتها يتم تحرير و طباعة مجموعة من الفواتير و أوامر بالدفع لفائدة الصيدلي (قائمة الإجمالية للوصفات ،قائمة الدفع البنكي لحقوق الصيدلية و طلب التسديد) و عند رفض الوصفات يتم أيضا تحرير وطباعة قائمة بالوصفات المرفوضة.

مصلحة التقاعد: تهتم هذه المصلحة بعملية تسيير و متابعة ملفات التقاعد، حيث يتم تقسيم هذه الملفات الى نوعين رئيسيين :

_النوع الأول : يسمى بالتقاعد المباشرة الذي يحتوي بدوره على معاش التقاعد (الانخراط و الاشتراك من 15 سنة فأكثر لدى الصندوق)،ومنحة التقاعد (الانخراط و الاشتراك من 5 سنوات الى 14 سنة لدى الصندوق).

_النوع الثاني: التقاعد المنقول ينشأ عند تحويل منحة أو معاش التقاعد الى ورثة المنخرطة في حالة وفاة.
مصلحة المحاسبة : تهتم هذه المصلحة بالإدارة المحاسبية لإرادات و نفقات الصندوق ،من خلال تسجيل المعلومات المحاسبية الخاصة بالإرادات الإجمالية التي يتلقاها الصندوق و النفقات التي يلتزم الصندوق بدفعها قصد تلبية التزاماته.

مصلحة الإعلام الآلي : تقوم هذه المصلحة بتشغيل ، بتركيب ،الصيانة أجهزة الإعلام الآلي في الوكالة الولائية و الفروع و الشبابيك التابعة لها ، كما يتم تزويدها بالتطبيقات و التحديات الجديدة التي تقدمها المديرية المركزية للإعلام الآلي.

مصلحة الموارد البشرية و الوسائل : يتمثل دور هذه المصلحة في تسيير الموارد البشري و المحافظة على وسائل الوكالة الولائية للصندوق (الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي، 2019).

04. أداة الدراسة الاستطلاعية :

أ- العدالة التنظيمية:

استعنا بالاستبيان العدالة التنظيمية من مذكرة "العدالة التنظيمية في تنمية الولاء التنظيمي" لطالبتين بيتو خديجة و بيبي خلود 2022 الذي يتضمن 18 فقرة موزعة على 3 أبعاد: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية. وتكون الإجابة حسب سلم ريكرت 5 : موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة. وموزعة على حسب الأوزان الموضحة في الجدول الموضح التالي:

الجدول رقم (01): يوضح بدائل وأوزان الفقرات الاستبيان العدالة التنظيمية.

البدائل	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأوزان	1	2	3	4	5

المصدر: إعداد الطالبة

ب- الصراع التنظيمي:

تم استخدام الاستبيان الصراع التنظيمي من مذكرة الصراع التنظيمي و علاقته باتخاذ القرار لدكتور محمد خالد جاسم 2022 الذي يتضمن 15 فقرة تكون الإجابة حسب سلم ريكرت 3: موافق، محايد، غير موافق.

الجدول رقم (02): يوضح بدائل وأوزان الفقرات الاستبيان الصراع التنظيمي.

البدائل	موافق	محايد	غير موافق
الأوزان	1	2	3

المصدر: إعداد الطالبة

05. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة الاستطلاعية :

◆ صدق الاتساق الداخلي لاستبيان العدالة التنظيمية:

الجدول رقم (03): يبين صدق الاتساق الداخلي لاستبيان العدالة التنظيمية

الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة
0,727**	10	0,849**	1
0,679**	11	0,766**	2
0,661**	12	0,691**	3
0,757**	13	0,651**	4
0,876**	14	0,596**	5
0,760**	15	0,358	6
0,812**	16	-0,051	7
0,759**	17	0,412*	8
0,856**	18	0,853**	9

** دالة عند 0,01

* دالة عند 0,05

يتبين من خلال الجدول رقم (4) أن جميع العبارات دالة ما عدا الفقرتين رقم (6) و (7) لأنها ذات دلالة إحصائية ضعيفة أكبر من 0,01.

■ الثبات :

جدول رقم(04): يبين معامل الثبات الاستبيان العدالة التنظيمية

معامل ألفا كرنباخ	الاستبيان
0,907	العدالة التنظيمية

يتبين من خلال الجدول رقم(3) أنالمقياس يتمتع بموثوقية عالية، مما يعني أنه متسق داخلياً ويمكن الاعتماد عليه.

◆ صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الصراع التنظيمي:

جدول رقم(05):يبين صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الصراع التنظيمي

الارتباط بيرسون	الفقرة	الارتباط بيرسون	الفقرة
0,838**	8	0,698**	1
0,713**	9	0,657**	2
0,893**	10	0,531**	3
0,329	11	0,699**	4
0,534**	12	0,862**	5
0,702**	13	0,746**	6
0,708**	14	0,790**	7
0,653**	15		

** دالة عند 0,01

* دالة عند 0,05

يتبين من خلال الجدول رقم (5) أن جميع العبارات دالة ما عدا الفقرة رقم (11) لأنها ذات دلالة إحصائية

ضعيفة أكبر من 0,01

■ الثبات :

جدول(06): يبين معامل الثبات الاستبيان الصراع التنظيمي:

معامل ألفا كرونباخ	الاستبيان
0,924	الصراع التنظيمي

يتبين من خلال الجدول رقم (06) أن قيمة المعامل الثبات لمتغير الصراع التنظيمي باستخدام ألفا كرومباخ

، بقيمة (0.924) ، وهي قيمة مرتفعة جداً تدل على أن المقياس يتمتع بموثوقية قوية

06. عينة الدراسة الاستطلاعية :

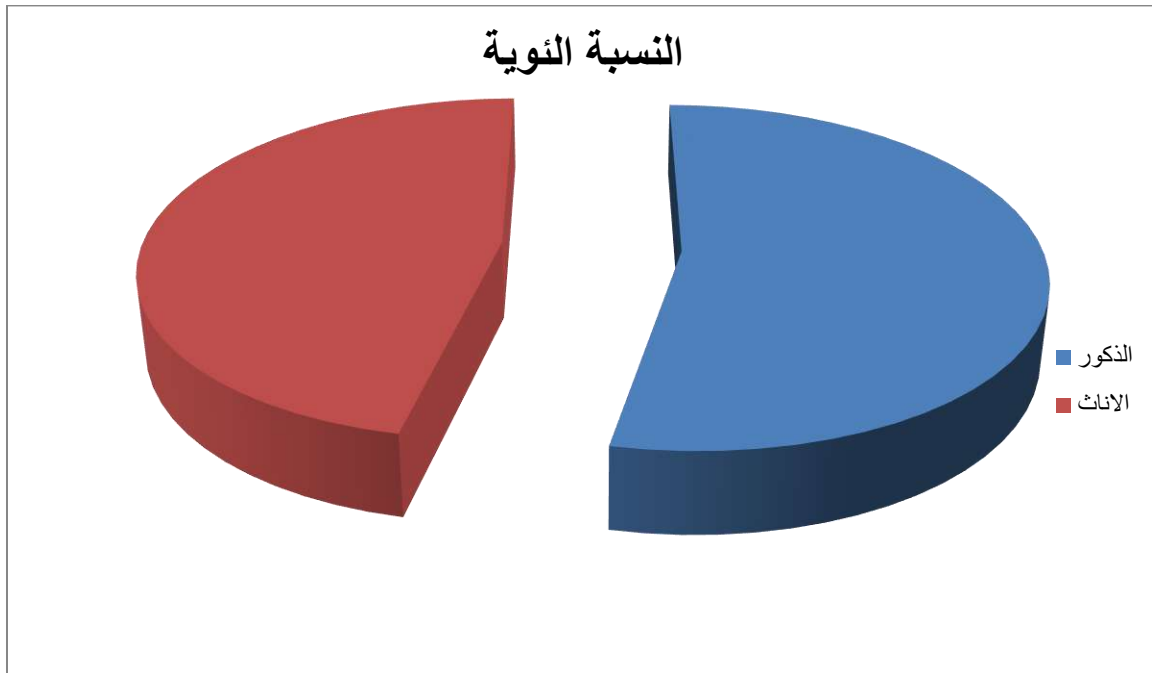
تم اختيار العينة الاستطلاعية من مجتمع أصلي مكون من 78 موظف في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء بعين تموشنت ، بلغ حجمها 30 موظف ، تم اختيارهم بطريقة قصدية.

07. خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:

• الجنس:

الجدول (07) : توزيع أفراد العينة الاستطلاعية على حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	16	53,33%
أنثى	14	46,67%
المجموع	30	100%



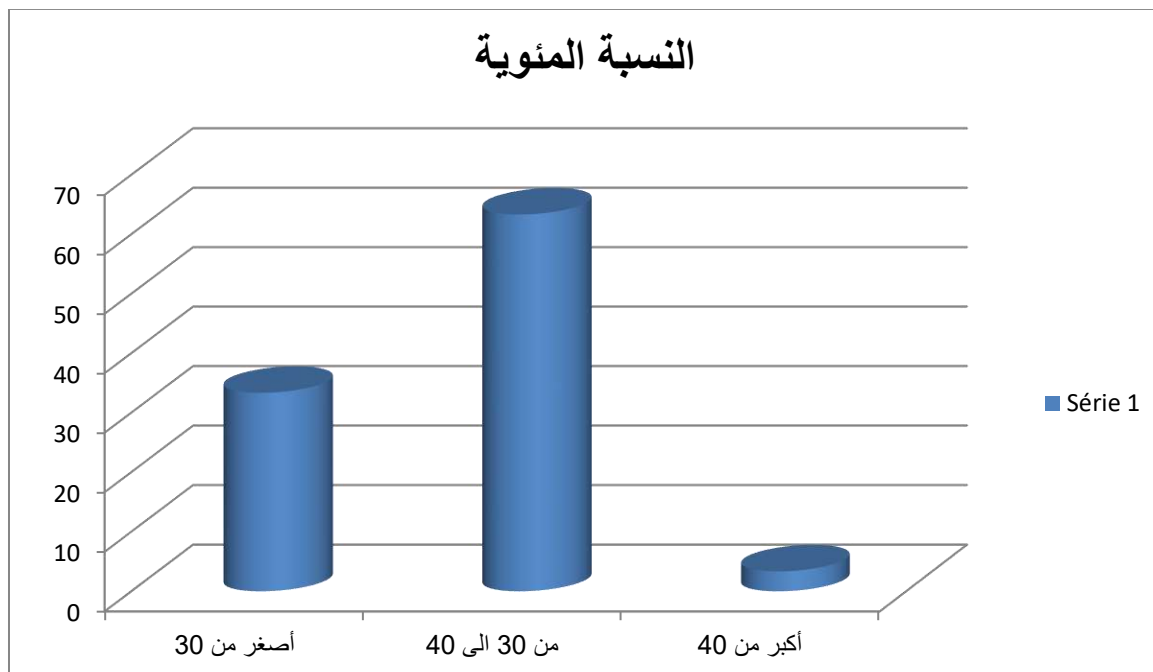
الشكل رقم (02): تمثيل بياني يوضح توزيع الأفراد العينة حسب متغير الجنس

يوضح الجدول (07) و الشكل رقم(01)توزيع الأفراد العينة حسب متغير الجنس حيث تبين أن عدد الذكور 53,33% من العينة الإجمالية في حين بلغ عدد الإناث بنسبة 46,67% و يتضح من ذلك أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر من العينة الإناث بفارق بسيط مما يشير إلى توازن نسبي في تمثيل الجنسين داخل المؤسسة

■ السن:

الجدول رقم (08):توزيع الأفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير السن.

الفئات العمرية	التكرارات	النسبة المئوية
أصغر من 30	10	33,33%
من 30 الى 40	19	63,33%
أكبر من 45	1	3,34%
المجموع	30	100%



الشكل رقم (03): تمثيل بياني يوضح توزيع الأفراد العينة حسب فئة العمرية

الجدول رقم (08) و الشكل رقم (02): يوضح توزيع الأفراد العينة للدراسة الأساسية حسب الفئة العمرية حيث أن الغالبية العظمى من أفراد العينة تقع أعمارهم من 30 إلى 45 سنة، حيث يشكلون نسبة 63,3% من إجمالي العينة. و يليهم من هم أصغر من 30 سنة بنسبة 33,3% ، بينما يشكل من هم أكبر من 45 سنة أقل نسبة، و هي 3,33 فقط.

ثانيا : الدراسة الأساسية :

(1) أهداف الدراسة الأساسية:

- ✓ تطبيق الاستبيانات على عينة الدراسة الأساسية بعدما تم التأكد من خصائصها السيكومترية.
- ✓ جمع المعطيات و تحليلها إحصائيا.
- ✓ اختبار فرضيات الدراسة لتأكيدتها أو نفيها.

(2) منهج الدراسة :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي للاثمه مع طبيعة الدراسة من حيث أهدافها و التأكد من فرضياتها .

(3) حدود الدراسة الأساسية:

المجال المكاني :

أجريت الدراسة الأساسية الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بعين تموشنت

المجال الزمني :

أجريت الدراسة الأساسية من تاريخ 16 فيفري 2025 إلى غاية 27 فيفري 2025.

(4) عينة الدراسة الأساسية :

بلغت حجم المجتمع 78 عامل و عاملة ، العينة الدراسة الأساسية 78 عامل وتم الاعتماد على الطريقة قصديه.

(5) أدوات الدراسة الأساسية

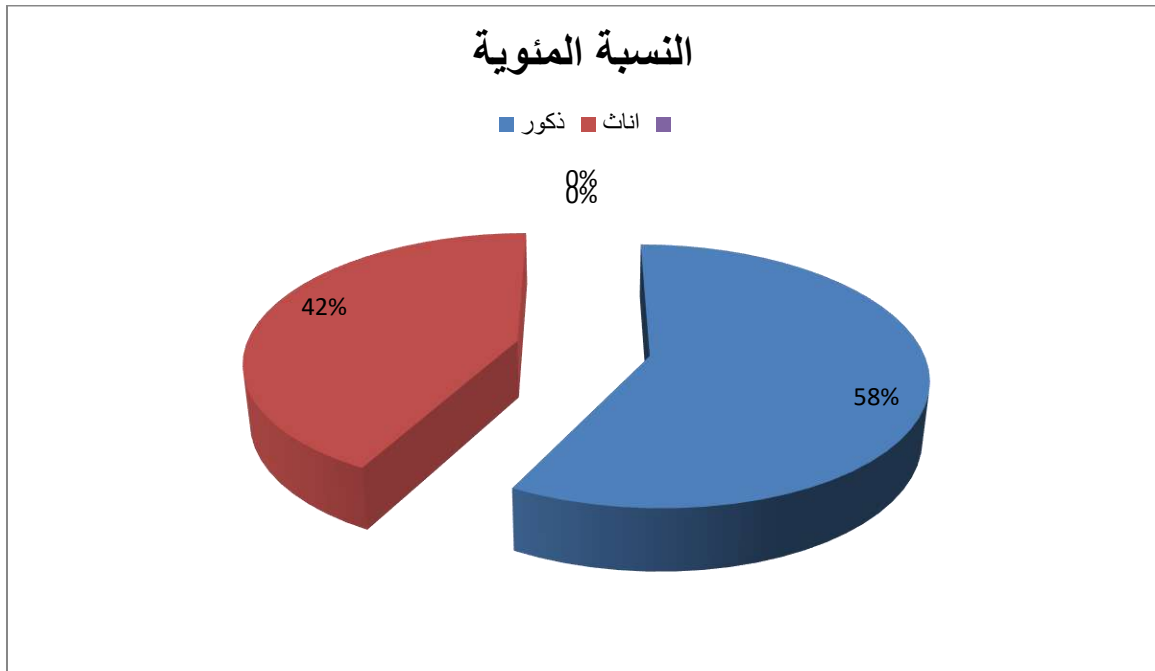
استخدمت الباحثة في الدراسة الأساسية نفس الأدوات التي استخدمت في الدراسة الاستطلاعية بعدما تم التأكد من خصائصها السيكومترية .

(6) خصائص عينة الدراسة الأساسية:

✦ الجنس:

جدول رقم (09): توزيع الأفراد العينة الدراسة الأساسية على حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	45	57,70%
أنثى	33	42,30%
المجموع	78	100%



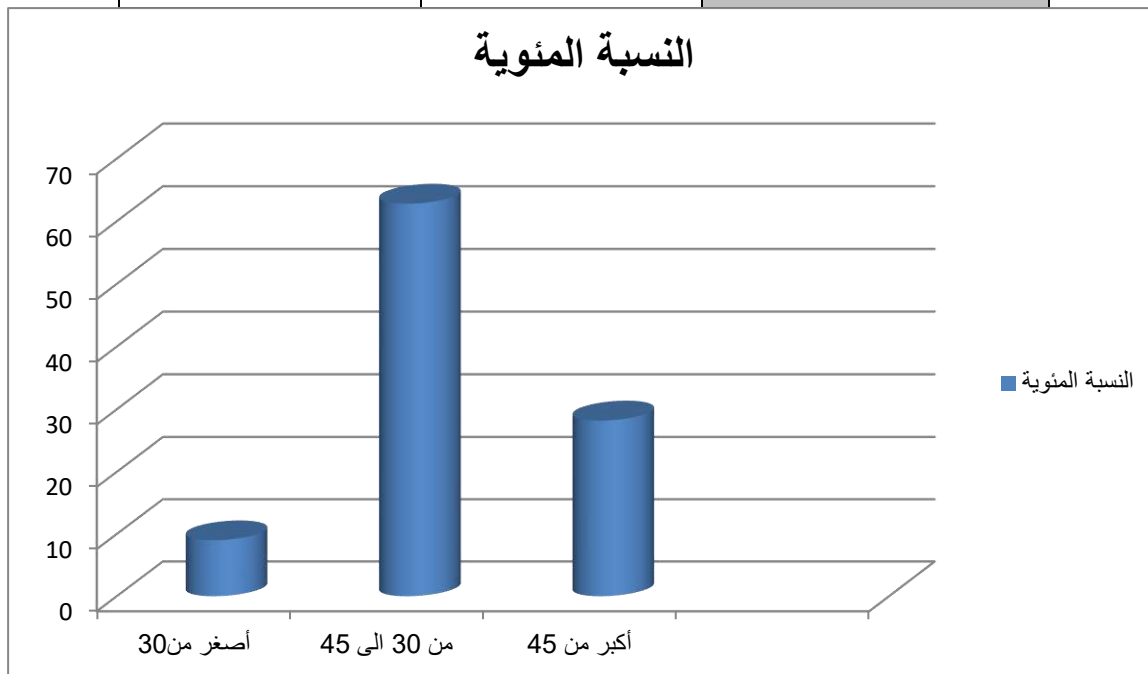
الشكل رقم (04) : تمثيل بياني يوضح توزيع الأفراد العينة حسب متغير الجنس

يوضح الجدول رقم (09) و الشكل الموضح : توزيع الأفراد العينة حسب متغير الجنس حيث تبين أن عدد الذكور 57,70% من العينة الإجمالية في حين بلغ عدد الإناث 42,30% ويتضح من ذلك أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر من العينة بفارق بسيط عن الإناث مما يشير إلى توازن نسبي في تمثيل الجنسين داخل المؤسسة.

✦ السن:

جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة الدراسة الأساسية على حسب السن

الفئات العمرية	العدد	النسبة المئوية
أصغر من 30	7	9%
من 30 الى 45	49	62,8%
أكبر من 45	22	28,2%



الشكل رقم (05): تمثيل بياني يوضح توزيع الأفراد العينة حسب الفئة العمرية

من الجدول رقم (10) و الشكل رقم(04):يوضح توزيع الأفراد العينة للدراسة الأساسية حسب الفئة العمرية حيث أن الغالبية العظمى من أفراد العينة تقع أعمارهم من 30 إلى 45 سنة، حيث يشكلون نسبة 62,8% من إجمالي العينة. و يليهم من هم أكبر من 45 سنة بنسبة 28,2% ، بينما يشكل من هم أصغر من 30 سنة أقل نسبة، و هي 9% فقط.

(7) الأساليب الإحصائية التي استخدمت في الدراسة الأساسية :

للتعامل مع النتائج الدراسة الاستطلاعية و الدراسة الأساسية استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية:

▲ معامل الارتباط بارسون : لحساب ثبات الأدوات الدراسة ثم لحساب العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي.

▲ معامل ألفا كروم باخ: لحساب ثبات الأداة.

▲ اختبار t-test.

▲ اختبار Anova.

عرض و مناقشة النتائج

▪ عرض النتائج الفرضيات و مناقشتها:

عرض النتائج الفرضية الرئيسية للدراسة و مناقشتها:

❖ فرضية الأساسية للدراسة:

- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

➤ لاختبار هذه الفرضية قامنا باستخدام معامل بيرسون لدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية و الصراع التنظيمي لدى أفراد العينة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(11) : يبين العلاقة بين العدالة التنظيمية و الصراع التنظيمي

المتغيرين	قيمة "ر" المحسوبة	مستوى الدلالة
العلاقة بين العدالة التنظيمية و الصراع التنظيمي	0,240	0,036

أظهرت نتائج الجدول رقم(11) تحليل معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و الصراع التنظيمي ،حيث بلغ معامل الارتباط (ر)0,240 عند مستوى دلالة (0,036) ،هذا ما يفسر أنه العلاقة بين المتغيرين ضعيفة الى متوسطة لكنها ذات دلالة إحصائية ومنه نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية الصفرية.

كما انفتحت دراستنا مع دراسة ملياني نبيمان مريم و عياد فاطمة الزهراء (2022) بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي. حيث توصلت الباحثتان على وجود علاقة ارتباطيه بين العدالة التنظيمية

والصراع التنظيمي لدى عمال جامعة إين خالدون بتيارت، واتفقت أيضا مع دراسة نور الدين طالب أحمد (2021). الموسومة بعنوان تشخيص العلاقة الارتباطية بين ممارسات العدالة التنظيمية ومستوى الصراع التنظيمي توصلت الدراسة على وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي و تعارضت مع دراسة ذويب رميصاء (2019)، العدالة التنظيمية وأثرها في حد في حد من الصراع التنظيمي التي توصلت إلى وجود علاقة عكسية بين العدالة التنظيمية و الصراع التنظيمي.

عرض الفرضية الفرعية الأولى و مناقشتها :

❖ الفرضية الفرعية الأولى:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء تعزى لمتغير الجنس.

➤ لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار t-test لدراسة الفروق للعدالة التنظيمية لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (12) نتائج الفروق تعزى لمتغير الجنس:

المتغير	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	مستوى الدلالة sig	الدلالة الإحصائية
العدالة التنظيمية	ذكر	59,6667	10,68133	1,189	0,248	غير دالة
	أنثى	56,4545	13,15554			

الجدول رقم (12) يعرض نتائج اختبار t-test لاختبار الفروق العدالة التنظيمية بناء على متغير الجنس بما أن مستوى الدلالة (0.248) أكبر من 0.05، فهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

الذكور والإناث في "العدالة التنظيمية بمعنى آخر: متغير الجنس لا يؤثر بشكل معنوي على مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء . منه نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية. حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة حمزة معمري(2013)، بعنوان إدراك العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق في الإحساس بالعدالة التنظيمية ترجع إلى الجنس. و اتفقت أيضا مع دراسة خلف بن محمد خلف العنزي (2019)، بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي حيث توصلت الى أنه لا يوجد فروق بين الذكور والإناث في إدراك العدالة التنظيمية ،و تعارضت النتيجة دراستنا مع دراسة بزازي انصاف و زروالي وسيلة (2020)الموسومة بالفروق في مستوى إدراك العدالة التنظيمية وفقا لبعض المتغيرات حيث توصلت إلى أنه يوجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية .

عرض الفرضية الفرعية الثانية و مناقشتها :

❖ الفرضية الفرعية الثانية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية والصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء تعزى لمتغير السن.

➤ لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار Anova لدراسة الفروق الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق

الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء تعزى لمتغير السن.

الجدول رقم (13) نتائج الفروق تعزى لمتغير السن:

المتغير	الفئة العمرية	F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	الدلالة الإحصائية
الصراع التنظيمي	أصغر من 30	2,578	0,83	غير دالة
	من 30 إلى 45			
	أكبر من 45			

يمثل الجدول رقم (13) نتائج اختبار Anova لاختبار الفروق الصراع التنظيمي يعزى لمتغير السن بما أن قيمة الدلالة الإحصائية (0,83) أكبر من (0,05) فإن الفرق بين الفئات العمرية في مستوى الصراع التنظيمي غير دال إحصائياً. وعليه يمكن القول أن العمر لا يعد عاملاً مؤثراً على مستوى الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء. و منه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة. حيث اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة غسلي ابتسام وصديقي زهرة (2022)، بعنوان إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الإدارية حيث دلت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير السن، و تعارضت نتائج دراستنا مع دراسة محمد خليل محمد الرقب (2022)، الموسومة باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي حيث توصلت إلى وجود فروق للصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

الخاتمة:

نستنتج في الأخير، من خلال بحثنا حول دراسة العدالة التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي في المؤسسات العامة، وفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء خاصة التي كانت محل الدراسة الميدانية، تبين من خلال الدراسة سواء في إطارها النظري أو من خلال نتائجها الميدانية، أن العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي جاءت ضعيفة، مما يدل على أن تحقيق العدالة داخل المؤسسة لا يكفي وحده لحد من المستويات الصراع أو التوتر بين العاملين، و قد تعود هذه العلاقة إلى عوامل أخرى يؤثر بشكل أكبر في نشوء الصراع التنظيمي، مثل طبيعة الهيكل الإداري، أو أساليب القيادة، رغم ذلك فإن العدالة التنظيمية تبقى عاملا مهما في بناء بيئة يسودها الاحترام و التقدير، و إن كان تأثيرها المباشر على الصراع محدودا، فإنها تضع أسس لمناخ تنظيمي ايجابي بناءا عليه يمكن لتقليص أسباب النزاع مستقبلا، و بالتالي فان المؤسسات مطالبة بعدم الاكتفاء بتحقيق العدالة، بل بضرورة تبني مقاربة شاملة تدمج بين العدالة ووسائل أخرى لإدارة الصراع، من أجل الوصول إلى بيئة عمل متوازنة، مستقرة، وقادرة على مواجهة التحديات بأقل قدر ممكن من التوتر و الاحتكاك بين الأفراد.

❖ توصيات الدراسة:

➤ التوصيات العلمية:

- توسيع نطاق الدراسات ليشمل متغيرات وسيطة مثل: (الدعم التنظيمي، نمط القيادة، الرضا الوظيفي) قد تضح طبيعة العلاقة بشكل أفضل.
- ربط نتائج الدراسة مع نظريات علم النفس التنظيمي لفهم الآثار النفسية الناتجة عن غياب العدالة أو وجود صراعات تنظيمية.

- الدعوة إلى إجراء دراسات مستقبلية في بيئات عمل متنوعة للتأكد من مدى ثبات العلاقة بين العدالة التنظيمية و الصراع التنظيمي.

➤ التوصيات العملية:

- تطوير قنوات الاتصال الداخلي لتمكين الموظفين من التعبير عن مآلهم ووجهات نظرهم لتقليل فرص الاحتكاك و الصراعات.
- تشجيع ثقافة العمل الجماعي و التعاون بدلا من التنافس المفرط الذي قد يؤدي الى الصراع بين الأفراد أو الفرق.
- العمل على تعزيز العدالة التنظيمية من خلال وضوح الإجراءات، وشفافية التوزيع، و احترام المعايير الأخلاقية في التعامل مع العاملين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

إبراهيم، العبيدي.(2016). مفهوم الصراع التنظيمي. ترصدت من: <https://mawdoo3.com>

أحمد يوسف، أحمد اللوح.(2008).الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر و الإسلامية. رسالة ماجستير منشورة .جامعة الإسلامية، غزة.

رصدت من : <https://www.mobt3ath.com>

أحمد،بطاح.(2006).قضايا المعاصرة في الإدارة التربوية.(ط1).دار دمشق للنشر و التوزيع. رصدت

من: <https://kolalktob.com/book7752.htm>

أحمد، رشاد رجب محمد.(2020).مقترحات تطوير أنماط إدارة الصراع في المعاهد الأزهرية .مجلة جامعة

الفيوم للعلوم التربوية و النفسية،14(2)،51. رصدت من: <http://ifust.journals.ekb.eg>

أمير محمد، رفعت حواس .(2003).أثر الالتزام و الثقة التنظيمية على علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات

المواطنة على البنوك التجارية. رسالة ماجستير منشورة .جامعة القاهرة .تم الاسترجاع

من: <https://www.noor-book.com>

أميمه، حلمي مصطفى.(2017).العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية و علاقتها بسلوك المواطنة

التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية .مجلة كلية التربية لجامعة عين الشمس .41(3).تم

الاسترجاع من: <https://damascusuniversity.edu>

آيات يوسف، شواقفة وتسليم ،عبد الله الخطيب.(2022).أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري

المدارس الثانوية في لواء قسبة المفرق من وجهة نظر المعلمين.6(56)،5. رصدت من :

<https://journals.ajsrp.com>

الباحي، خديجة و شندادة، حياة.(2018). الصراع التنظيمي و تأثيرها على الرضا الوظيفي للعمال: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للغاز و الكهرباء .ماستر منشورة، جامعة أحمد درارية ،أدرار. رصدت من:

<https://dspace.univ-adrar.edu.dz>

بتور، خديجة و بيسي، خلود.(2022). دور العدالة التنظيمية في تنمية الولاء التنظيمي: دراسة حالة للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء . مذكرة ماستر. جامعة غرداية. تم الاسترجاع من:

<https://dspace.univ-ghardaia.edu.dz>

بزازي، انصاف. زروالي، وسيلة.(2020). الفروق في مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى العاملين بمركب تكرير السكر بولاية قالمة وفق لبعض المتغيرات. مجلة التكامل الاقتصادي.8(4).رصدت من:

<https://asjp.cerist.d>

بن صغير، بخته.(2020).العدالة التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية. مذكرة ماستر. جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج. تم الاسترجاع من:

<https://dspace.univ-bba.dz>

بوزوايد، فلة.بوزيد،علي.(2022).علاقة الصراع التنظيمي و أساليب معالجته بالرضا الوظيفي. مجلة أفاق علمية.15(2).رصدت من: <https://asjp.cerist.dz>

حشمت، عبد الحكم محمدين فراج.(2015).الاتجاهات الحديثة في إدارة الصراع بالمؤسسات التعليمية. مجلة كلية التربية.163 (4)،20رصدت من : <https://isrep.journals.ekb.eg>

حمزة، فرطاس.(2018).العدالة التنظيمية.مجلة علوم الإنسان و المجتمع.(العدد26).356.تم الاسترجاع من: <https://univ-blida2.dz>

حمزة، معمري.(2014).إدراك العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي .أطروحة الدكتوراه منشورة .جامعة قاصدي مرباح، ورقلة .تم الاسترجاع من:

<https://dspace.univ-ourglad.dz>

حمزة، معمري.(2014). إدراك العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم

الثانوي.(رسالة دكتورا منشورة).جامعة قاصدي مرباح .ورقلة. رصدت من: [http://dspace.univ-](http://dspace.univ-ouargla.dz)

[ouargla.dz](http://dspace.univ-ouargla.dz)

خضير، مبروكة.(2017).أثر الصراع التنظيمي على استفادة العمال من الخدمات اجتماعية بالمؤسسة

الجزائرية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة أحمد درارية، أدرار. رصدت من: [http://dspace.univ-](http://dspace.univ-adrar.edu)

[adrar.edu](http://dspace.univ-adrar.edu)

خلف بن محمد،خلف العنزي.(2019).العدالة التنظيمية بجامعة تبوك و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى

أعضاء هيئة التدريس. المجلة العلمية.35(4).رصدت من: <https://search.shamaa.org>

خلود ،محمد.(2022).تحديات العدالة التنظيمية في التعليم عن بعد لقادة المرحلة الثانوية من وجهة نظر

منسوبيها في مدينة جدة. باحثة ماجستير المجلة العربية للنشر العلمي.(44).301.تم الاسترجاع

من: <https://www.ajsp.net>

راتب، السعود وسوزان، سلطان .(2003).درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في

الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بالولاء التنظيمي .مجلة جامعة دمشق.25(1)،20.تم الاسترجاع

من: <https://search.chamaa.org>

رمصياء، ذويب.(2019).العدالة التنظيمية و أثرها في الحد من الصراع التنظيمي.(رسالة ماستر

منشورة).جامعة قاصدي مرباح. ورقلة. رصدت من: <https://dspace.unvi-ouargla.dz>

زينب، طعم الله .(2020).أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني

للضمان الاجتماعي .مجلة الباحث في العلوم إنسانية واجتماعية.11(1). تم الاسترجاع من:

<https://asjp.cerist.dz>

عامر، على وحسين، العطوي. (2007). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليله لأراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة و الاقتصاد. مجلة جامعة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية. 10(1). تم

الاسترجاع من: <https://asjp.cerist.dz>

عثمان، سالم العرادة و عبد الناصر، عبد الرحمن سودان. (2021). أثر الأنماط إدارة الصراع في الارتباط الوظيفي: دراسة ميدانية لهيئة التمريضية في المستشفى مأرب و كرى العام. مجلة العلمية لجامعة إقليم

نبأ. 2(2) رصدت من: <https://sj.usr.ac>

عمر، محمد دره. (2008). العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض اتجاهات الادارية المعاصرة. رسالة ماجستير

منشورة. جامعة عين شمس. رصدت من: <https://researchgate.net>

عياد، فاطمة الزهراء و ملياني، نبيلة. (2022). العدالة التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي بمراسة ميدانية

عينة عمال. (مذكرة ماستر). جامعة ، تيارت. ترصدت من : <https://dspace.univ-tiaret.dz>

غسلي، ابتسام، صديقي، زهرة. (2020). إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الإدارية. (رسالة ماستر

منشورة). جامعة ابن خلدون. تيارت. رصدت من: <https://decpaace.univ-tiaret.dz>

كربوع، فاطمة. تومي، نور الهدى. (2022). الصراع التنظيمي و علاقتة بالأداء الوظيفي لدى عينة من

عمال مستشفى أحمد بن عجيبة. (رسالة ماستر منشورة). جامعة عمار تليجي. الأغواظ. رصدت من:

<https://dspace.lagh-univ.dz>

ليث، عبد الله سليمان القهيوي. (2015). أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركات

الفوسفات الأردنية. مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الإنسانية، 15(1)، 218. رصدت

من <https://zujournal.zu.edu>

محمد خليل، محمد الرقب.(2024).دراسة إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على أداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة دراسات متقدمة في المالية و

المحاسبة.7(2).رصدت من: <https://asjp.cerist.dz>

محمد فتحي، عبد الفتاح حسين.(2020).العدالة التنظيمية المدركة و علاقتها بالثقة التنظيمية لدى الأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية. مجلة الدراسات التربوية و الإنسانية.12(3).رصدت

من <https://jehs.journals.ekb>

مختار، بونقاب.(2021).العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. مجلة اقتصاديات شمال

افريقيا.17(26).رصدت من <https://asjp.cerist.dz>

مسير عبدالرؤوف، علي الوراقي.(2018).ادارة الصراع التنظيمي و انعكاساتها على الأداء الوظيفي

المؤسسات التعليمية. رسالة دكتوراه منشورة. ترصدت من: <https://pjas.journals.ekb.eg>

معاذ، محمود الهروط.(2023).الصراع التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشباب.

مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية و الاقتصادية،8(19)،4.رصدت :

<https://journals.gou.edu>

منهل، محمد حسن.(2013).انعكاسات العدالة التنظيمية في مواجهة الفساد الإداري. مؤتمر. رصدت من:

<http://search.mandumah.com>

نضال صلاح، سليم السواعير.(2022).الذكاء الانفعالي و علاقته باستراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري

المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين .رسالة ماجستير منشورة ،جامعة الشرق الأوسط، رصدت من:

<https://www.meu.edu.jo>

نفس المرجع السابق صفحة76

نورالدين، طالب أحمد، خالد، رجم، زينب، شطيبة.(2021).تشخيص العلاقة الارتباطية بين ممارسات العدالة التنظيمية ومستوى الصراع التنظيمي. مجلة أبحاث ودراسات التنمية.8(2).رصدت من:

<https://asjp.cerist.dz>

نيجرفان،سعدون محمود ملهماني.(2021).العدالة التنظيمية. بحث منشور. جامعة زاخو، كلية الإدارة

والاقتصاد. رصد من: www.researchgate.net

الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية
قسم: علوم اجتماعية

سيدتي /سيدي الموظف (ة) تحية طيبة

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم و تسيير الموارد البشرية، نقوم بإجراء دراسة حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء لعين تموشنت. نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة المطروحة بكل صدق وشفافية، حيث ستساهم آراؤكم في تقديم نتائج علمية دقيقة وذات قيمة. نؤكد لكم أن جميع البيانات التي تقدمونها سوف تُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط

الجزء الأول : البيانات الديمغرافية

ضع علامة (x) في المربع الخاص بخيارك

الجنس :

ذكر الأنثى

السن :

أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى 45 سنة أكبر من 45 سنة

ضع علامة (x) في المربع الخاص بخيارك

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تتناسب متطلبات عملك مع قدراتك العلمية و العملية في الأداء					
يحرص رئيسي على التوزيع العادل للمهام ما بين الموظفين					
يقوم رئيسي بتوزيع المرودية على الموظفين حسب الاستحقاق					
يحرص رئيسي على تعويض الجهد الإضافي الذي أبدله					
يتناسب راتبك مع الجهد الذي تبذره و مسؤولياتك					
أحظى بتوقيت عمل يتناسب مع ظروفى الخاصة					
يتخذ المدير القرارات الوظيفية بشكل صارم غير محفز					
يحرص رئيسي على إجراءات الترقية بشكل عادل في الوقت					
يتم تطبيق القرارات و العمليات الإدارية على كافة العاملين بدون استثناء					
يسمع المدير الى الموظف قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل					
تتناسب العقوبات الإدارية مع المخالفات والتجاوزات					
يقدم المدير تقرير مفصل في حالة استفسارهم عن تلك القرارات					
أنت راض عن المعاملة التي تتلقاها من مديرك					
يحرص المدير على معاملة الموظفين معاملة عادلة					
عندما يتخذ المدير قرار متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي باهتمام ودود					
يناقش معي رئيسي القرارات التي يمكن أن يؤثر على وظيفتي					
أشعر بعدالة الرئيس في حل الخلافات بين موظفين					
يحرص المدير على اهتمام بحقوقك كموظف عندما يتخذ قرار يتعلق بوظيفتك					

ضع علامة (x) في المربع الخاص بخيارك

العبارات	غير موافق	محايد	موافق
اختلاف القيم و الاتجاهات و الاحتياجات بين العاملين			
الاعتماد في التعيين بالمناصب القيادية على الوساطة و المحسوبة			
عدم توافق بين العاملين و القيادات داخل الهيئة			
عدم وعي و أدراك العاملين لتخصصهم دراية كاملة			
وجود بعض العاملين بالهيئة لا يفضلون العمل الجماعي			
إعطاء المهام و المسؤوليات للعاملين لا تتناسب مع قدراتهم			
عدم ثقة من العاملين في درجة حياد متخذ القرار			
ظهور الشللية داخل الهيئة			
العلاقات الشخصية الغير الطيبة مع الآخرين			
هناك عدم مراعاة للظروف الشخصية للعاملين بالهيئة			
يتنافس العاملين من أجل الحصول على حوافز و المناصب			
أشعر بعدم الأمان و الاستقرار داخل الهيئة			
هناك قصور في بعض العمليات التنظيم و أساليب القيادة			
تتعارض الأهداف الإدارية داخل الهيئة مع الأهداف الشخصية			
هناك نظم غير عادلة للأجور و الحوافز و الترقية			

Faculté des lettres, des langues et des sciences sociales

CONVENTION DE STAGE

Entre :

Faculté des lettres, des langues et des sciences sociales

Université BELHADJ Bouchaïb, Ain Témouchent

Siège : Ain Témouchent

Représenté par : Dr ABDEL JALIL MANKOUR

Agissant en qualité de : Doyen

L'établissement d'accueil : Caisse Nationale de Sécurité sociale des Non Salariés Casnos

Siège: AIN TEMOUCHENT

Représenté par Mr / Mme: MR BEKHITI MOURAD

Agissant en qualité de : Caisse Nationale de Sécurité sociale des non salariés

D'autre part il a été convenu et arrêté ce qui suit :

Article 01 : Dispositions Générales.

La présente convention est régie par les dispositions de l'article 6 du décret exécutif N° 13-306 du 31/08/2013 portant sur l'organisation de stages pratiques en milieu professionnel à l'intention des étudiants (es) / BERRAMDANE IKRAM

Article 02 : Objet de la convention.

La présente convention a pour objet de préciser le cadre d'organisation et du déroulement des stages pratiques en milieu professionnel, à l'intention des étudiants de l'université BELHADJ Bouchaïb-Ain Témouchent. Le stage concerne les étudiants inscrits en vue de l'obtention du diplôme de

Master en psychologie en Psychologie de Travail et Organisation

Article 03 : Objectifs du stage.

Le stage de formation a pour objet de permettre à l'étudiant de mettre en pratiques ses connaissances théoriques et méthodologiques acquis es durant sa formation et de réaliser le projet de fin d'études par la préparation d'un mémoire.

Le stage est obligatoire pour tous les étudiants de l'université BELHADJ Bouchaib Ain-Témouchent. Il est obligatoire en vue de l'obtention du diplôme de Licence / Master.

Les activités de stage sont déterminées par l'université BELHADJ Bouchaib Ain-Témouchent et l'établissement ou l'administration d'accueil en fonction du programme de la formation dispensée.

Article 04 : Thèmes des stages et organisation du travail.

Les thèmes du stage ainsi que les plans de travail des stagiaires et les objectifs assignés sont validés et déterminés selon le programme par l'encadreur et les instances pédagogiques de l'établissement universitaire, avec l'accord des instances de l'administration d'accueil.

Article 05 Désignation des encadreurs et maîtres de stage.

L'université a pour objet de désigner un enseignant-chercheur comme encadreur. Tandis que l'établissement d'accueil se charge de désigner un maître de stage. Les cadres techniques sont chargés de suivre les stagiaires qui sont désignés par l'établissement d'accueil.

Durant sa présence sur les lieux du stage, le stagiaire est placé sous l'autorité hiérarchique du maître de stage désigné. Il doit respecter strictement les dispositions du règlement intérieur de l'administration d'accueil et du service d'affectation.

Article 06 Périodicité de stage.

Le stage se déroulera sur la période : **du 09/02/2025 .Au 27/02/2025**

Article 07 : Couverture sociale du stagiaire.

La couverture de la sécurité sociale est assurée par L'université BELHADJ Bouchaib Ain-Témouchent.

Lorsqu'un accident survient pendant la période du stage, l'obligation de la déclaration de l'accident de travail s'incombe à l'établissement ou l'administration dans laquelle le stage est effectué. L'administration ou l'établissement d'accueil doit déclarer et adresser un rapport détaillé sur l'accident à l'université. Une copie de la déclaration sera envoyée à la sécurité sociale compétente.

Article 08 Entrée en vigueur.

La présente convention est établie en quatre (04) exemplaires entrant en vigueur à partir de la date de sa signature par les parties.

L'établissement d'origine
عبد السلام بن عبد الحميد
مدير المعهد
جامعة بئر العات
بئر العات

Faiya Ain-Témouchent le 24/02/2025
L'administration d'accueil
مسرح بن عبد الحميد
مدير المؤسسة
بئر العات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,907	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,924	15

ANOVA à 1 facteur

totale4

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	288,094	2	144,047	2,578	,083
Intra-groupes	4135,075	74	55,879		
Total	4423,169	76			



مخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة